

تكوين الأفراد في المؤسسة: عملية منهجية وإجراء عقلائي

مزياني حنان - طالبة في الدكتورا

Hanen_bm@hotmail.com

الدكتور: شليل عبد الطيف - أستاذ محاضر

Chelil.abdellatif@gmail.com

جامعة تلمسان

مقدمة:

منذ عشرينين تقريبا ظلت المؤسسات في الغالب تكفي بتسيير إداري محض لأفرادها. نلاحظ اليوم مسؤولي التكوين يضعون عمليات تكوين معقدة، عمليات تساهم في تطوير هياكل المؤسسة.

في البداية، كان سياق التخطيط يقتصر على عملية تنسيق بسيطة بين عمليات تكوين متواضعة. بينما اليوم يتجه إلى وضع إستراتيجية هادفة إلى جعل عمليات التكوين استثمارا حقيقيا يستجيب لحاجات المؤسسة وحاجات أفرادها. إن الكشف عن خصائص سياق التكوين هذا، هو موضوع هذه البحثية.

كما أن مختلف محاور هذا الموضوع تحترم المنطق الكرونولوجي لسياق عقلائي للتكوين، السياق الذي يعطي الوظائف: المبادرة، الإعداد، التطبيق، ومراقبة عمليات التكوين بفضل المؤسسة مخصص لهذا الغرض ألا وهو مصلحة التكوين.

ويتعلق الأمر بالمرحل الستة الهامة التالية:

- إحصاء حاجات التكوين.
- تحليل هذه الحاجات.
- تخطيط عمليات التكوين.
- إعداد هذه العمليات وتحديد طرق تموينها .
- تنفيذ هذه العمليات.
- تقييم نتائج التكوين.

يتمثل موضوع اشكالتنا في تحديد مفهوم التكوين وأهم أهدافه الرئيسية؟

أولاً: وظيفة التكوين:

إذا اعتبرنا مع H.SUET : " أن عنصرا هاما في توازن المؤسسة يكون في اختيار أفرادها وتكوينهم " يصبح من الواضح ما يذكره هذا الكاتب بأن " اختيار الأفراد وتكوينهم هما القطبان الأساسيان في سياسة الأفراد" حيث تكمن أهمية تحديد هذه السياسة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للأفراد. فمكانة الفرد في العمل وما ينتجه لصالح حياة المؤسسة مشروط ب: اختيار وتكوين الأفراد.

فإذا كانت مسألة اختيار الأفراد مسألة أساسية، يصبح تكوينهم إشكالية هامة في حياة المؤسسة ترتبط بها خلال سنوات طويلة.

لهذا يجب أن ينظم التكوين بدقة، وألا يكون بصفة ارتجالية تحت ضغط الحاجات الظرفية.

ولهذا فإن بعض المكونات الهامة في كل سياسة تكوين يجب أن تكون موضوع دراسة مسبقة.

وكذا بالنسبة لتحديد أهداف سياسة التكوين مثل الدراسات التي تتعلق بمستوى الحاجات...الخ.

نقدم بعض التعريفات لمفهوم التكوين انطلاقا من عدد كبير من وجهات النظر لبعض الباحثين الكبار في مجال تسيير الموارد البشرية.

❖ تعريف التكوين:

إن تعريف التكوين الذي يبدو أكثر شمولية هو ذلك الذي قدمه الكاتب RAYMOND VATIER الباحث البارز في تسيير الموارد البشرية. حيث أن هذا التعريف يحدد السمات الأساسية لهذه الوظيفة. حسب، فإن التكوين هو " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقا من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة".

- **العنصر الأول** في هذا التعريف يبين أن التكوين يجب ألا يكون ظاهرة عابرة (موضة) تتجذّر في مدة محددة بنقل ما يحدث بمؤسسات أخرى ، إنما يجب أن يشكل " مجموعة من العمليات المتناسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد ."
- **العنصر الثاني** و الذي يعتبر هاما في هذا التعريف، يدعو إلى تحسين مهارات الأفراد. مهارات تستدعي تدريباً يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة وذلك يتعلق بـ " المعرفة " ، بـ " المهارة " ، بـ " معرفة كيف يجب أن يكون " . بصفة عامة، نقول أن التكوين يتعلق بالمتعاملين معا:

العامل: إن التكوين يُمكنُ العامل من تحسين معارفه وقدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء إلى منصب عالٍ مستثمرا إمكانياته بشكل جيد.

المؤسسة: بالنسبة للمؤسسة، يسمح التكوين بإمكانية تجديد واستخلاف أفراد التأطير، وكذلك تحسين فعاليتها الشاملة وسيرها الداخلي على مختلف المستويات.

غير أن مفهوم التكوين يعيدنا إلى حقائق مختلفة، بالنسبة لنا نتوقف عند التصنيف الكبير الذي توصل إليه الكاتب BELANGER.

حسب هذا الكاتب هناك مفاهيم عديدة لترجمة تنوع عمليات التكوين المطبقة حاليا وكذلك بالنسبة للمعارف والكفاءات والسلوكات المرتبطة بشغل وظيفة بسوق العمل، يُعيدنا التكوين إلى حقيقة هامة جدا والتي تطرح إشكالية التربية كلها، بصيغة أخرى، ودائما حسب BELANGER " إن استيعاب ثقافة متبصرة تسمح للفرد بفهم الأحداث التي تجري في محيطه، وتجعله يدرك معانيها ليتخذ موقفا منها "

وفي الختام نضم رأينا إلى رأي الكاتب SEKIOU بأن التكوين هو " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية، وبدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".

ثانيا: أهداف التكوين وأهم إيجابياته

(أ) أهداف التكوين:

1. التكوين: استجابة لرغبتين (رغبات المؤسسة ورغبات أفرادها)

كما ذكرنا، إن كتابا كثيرين يقدمون التكوين كوظيفة من مميزات من ناحية الاستجابة إلى حاجة ملموسة عند المؤسسة تماثيا مع حصول أفرادها على تكيف أفضل، ومن ناحية أخرى الاستجابة إلى رغبة الأفراد في مجال التكوين، حتى يكونوا في مستوى المهام التي يكلفون بها، وبالتالي حتى يمكنهم أن يتطوروا .

فتكون مهمة مسؤولي المؤسسة البحث عن الوسائل التي بإمكانها الاستجابة إلى هذين الصنفين من الحاجات، مهمة غالبا ما تكون معقدة، وذلك بسبب الاختلاف بين رغبات الأفراد ورغبات المؤسسة في مجال التكوين .

فالعمال غالبا ما ينتظرون من مسؤولي المؤسسة أن يخصصوا للتكوين أكثر ما يمكن من موارد ووسائل وهذا ما يفرض على هؤلاء المسؤولين أن يعتبروا المؤسسة خلية اقتصادية بقدر ما يعتبرونها هيكلًا للتربية الاجتماعية بينما هم يرون أن الهدف الوحيد للتكوين هو تغطية النقص في بعض المؤهلات عند الفرد، ولهذا لا يتصورون تكويننا لا يحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

في الحالة الأولى، فعمليات التكوين كبيرة ودائمة، وفي الحالة الثانية تكاد تكون مختصرة ومحددة بـمدة معينة بين هذين الموقعين المتطرفين، ترتبط مكانة التكوين في الواقع بالوضع الاقتصادية للمؤسسة أو بشخصية المسؤولين .

2. التكوين، إشكالية عامة

أمام المشكل العام بالتكوين، يرى بعض المسؤولين أن الموقف الوحيد للمؤسسة هو الأخذ بعين الاعتبار حتمية تطور التقنيات والأفكار في هذا الإطار يكون التكوين الوسيلة الممتازة التي تملكها المؤسسة للتكيف مع هذا التطور من ناحية، واستباقه من ناحية أخرى، كما يلاحظ بحق Ph.SUET يتعلق الأمر باعتبار هذين المنظورين: . التكوين كوسيلة تكيف . . التكوين كوسيلة سيق "

❖ التكوين كوسيلة تكيف:

يسمح كما يرى Ph.SUET بمواجهة مسألة " قدم المعارف والكفاءات " عند الأفراد قدم ناتج عن عوامل مختلفة نذكر منها على الخصوص :

- التطور التقني: والذي يمس الكثير من مناصب الشغل، و هذا ما يفرض ضرورة تحسين الوسائل والتقنيات الحالية، ضرورة القيام بعمليات تكوين أو رسكلة الأفراد، هذا مثلا مع حالة: إجماع الإعلام الآلي والذي يستدعي تكويننا بهدف إلى تحقيق نتائج على المدى القصير
- تطوير تقنيات المناجمنت: تحت ضغط المنافسة يقدم الكاتب سالف الذكر مثلا يخص إدخال التسيير التقديري الذي يحدث تطورا واضحا في وظيفة المحاسبة نفسها، أي يحدث تطورا في الدور التقليدي لهذه الوظيفة " التسجيل الوفي للأحداث الماضية " بإضافة " دور التحليل " خاصة مع المحاسبة في الميدان الصناعي حيث من الضروري منح " محاسب الأمس " القدرة على التكيف مع هذا النوع الجديد من التطور الذي تشهده المحاسبة بفضل تكوين مناسب هذا التكوين يسعى إلى النتيجة على المدى القصير جدا

لكن كما سنرى، هذه الحاجة الماسة إلى التكوين السريع (على المدى القصير) تكون أقل إلحاحا عندما تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها ليس فقط لتلبية الحاجات الحالية إنما لتلبية الحاجات التقديرية بالمستقبل.

❖ التكوين كوسيلة سيق:

- إن ضرورة السبق بواسطة التكوين يلبي بعض المتطلبات الخاصة بأهمية المواقف والسلوكات بالمؤسسة لا تحتاج اليوم إلى تأكيد، خاصة آثارها على الجو الاجتماعي والذي يرتبط بالحالة الجيدة للمؤسسة.

كذلك، عملية التكوين الخاصة بتحسين العلاقات الإنسانية تبدو ضرورية بالنسبة لمناصب المؤطرين، وهذا رغم قلة فعاليتها، وعشوائيتها نسبياً.

فالسبق بواسطة التكوين ضروري كذلك بالنسبة لمؤسسة نشطة (تمتاز بالديناميكية) لتكوين أفراد يشغلون مستقبلًا مناصب حساسة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

• الحاجة إلى السبق بواسطة التكوين يهدف أخيراً إلى صيانة علاقات إنسانية من نوعية خاصة فتكوين مختلف أفراد المؤسسة حسب نفس المبادئ وسيلة جيدة للوصول إلى هذه النتيجة، ومن جهة أخرى يُمكن التكوين من تحسين العلاقات مع ممثلي العمال، ويشكل وسيلة حوار خاصة عندما يهدف إلى منح معارف جديدة .

(ب) مختلف التصنيفات لأهداف التكوين:

1. أهداف التكوين الأساسية:

❖ حسب SEKIOU

إن أهداف التكوين حسب هذا الكاتب، يجب أن تحدد تبعاً لاستراتيجيات المؤسسة. " مصلحة المستخدمين تقترح أهدافاً تأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الموجودة، على سبيل المثال : الموارد المالية المخصصة للتكوين، تبحث المؤسسة إذا ما كانت واقعية، قابلة للتطبيق والتحقق " .

فحسب SEKIOU، فإن برنامج التكوين بدون أهداف واضحة يصعب تنفيذه، والقرارات التي تتخذ تكون تحت ضغوط لا معنى لها . يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لأي برنامج تكوين حسب تصنيف SEKIOU بالشكل التالي:

- ضمان التوافق بين قدرات العمال ومعارفهم .
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة، ومع التغيرات بالوظائف.
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقديم المؤسسة .
- تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة .
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليص عدد الحوادث، والمغادرين للمؤسسة
- المساهمة في برنامج النمو وفي سياسة توفير الموارد البشرية .
- إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر بالإنتاج، وكذا تحسين مستوى نوعية وكمية المنتوجات.

- مضاعفة الإحساس بالثقة بالنفس لدى كل عامل .
- المساعدة في تطوير الوقاية وحماية الأفراد في الوضعيات الخاصة .
- مساعدة البطالين على الاندماج في مؤسسات جديدة
- دعم العلاقات بين الأفراد وتحليل الحالات التنظيمية.
- التكيف مع متطلبات المحيط دائم التغير
- تطوير القدرة على إصدار الحكم لدى المتكويين

2. تصنيف أهداف التكوين

❖ حسب CHARLES VINCENT

إن الكاتب CHARLES VINCENT يميز بين الأنواع الأساسية للتكوين التالية:

أ. يجب أولاً: التمييز بين التربية الدائمة (المتواصلة) والتربية الخاصة بالكبار .

- التربية الدائمة (المتواصلة)، تعني كل عمليات التكوين التي يقوم بها الشخص طيلة حياته والتي تتعلق بمبدأ تنظيم كل نشاطات التكوين والتي يمكن تطويرها خلال الحياة سواء كان الشخص عاملاً أو غير عامل والذي يفرض تعاقب فترات العمل وفترات التكوين.

- بالنسبة للتربية الخاصة بالكبار: تتعلق بالأفراد المستخدمين بقطاع مهني، أو أفراد تجاوزوا سن المدرس والذين لا يستطيعون الاندماج حتى بوقت جزئي، في هيكل تعليمي ومباشرة تكوين ابتدائي .

ب. لا بد من التمييز بين التكوين المهني وتكوين الإطارات.

- التكوين المهني: إنه تكوين يوجه على الخصوص إلى العمال وموظفي المكاتب، يتضمن الاحتياطات التي تهدف إلى تمكين الفرد من الحصول على المعارف والكفاءات لممارسة مهنة معينة، أو للحصول على تأهيلات من مستوى رفيع .

- تكوين الإطارات: يتمثل في مجمل الإجراءات التي تسمح للإطار بالحصول على معارف في مختلف المجالات: مجالات التسيير، مجالات الاقتصاد . مجالات العلاقات الإنسانية في مناصب القيادة...الخ. هذه المعارف والكفاءات ضرورية بالنسبة للإطارات لتأدية وظائفهم في مختلف مستويات السلم الإداري، إنه يتجه إلى أفراد التأطير من المستوى الأولي، والمستوى المتوسط والعالي . فحسب BELANGER هذه الكفاءات تجمع في ثلاثة أصناف كبيرة :

- الكفاءات الذهنية: تحديد وضعية ضمن مجموعة من الوضعيات، بالتعرف على المتغيرات والعلاقات التي تربط بينها، تصور لإمكانيات الحل الممكنة للمشكلة هذه الميزات ضرورية في عمليات التخطيط، والتنظيم والمراقبة .
- كفاءات في إطار العلاقات بين الأفراد: الاندماج المريح ضمن فوج عمل، ممارسة أسلوب من القيادة في وضعيات حقيقية.
- كفاءات ذات طابع تقني: . استخدام جيد لتقنيات في التسيير (التخطيط والمراقبة)، طرق عقلانية في اتخاذ القرار ... الخ .

ج - وأخيرا: التمييز بين التكوين الأكاديمي والتكوين في إطار العمل:

- التكوين الأكاديمي: يتضمن مجموعة من البرامج التعليمية، كل برنامج يسعى إلى نشر المعارف الضرورية لممارسة وظيفة أو مجموعة من الوظائف تؤلف صنفا من الأصناف المهنية، على سبيل المثال: برنامج تعليمي في العلاقات الصناعية يُعدُّ لممارسة وظيفة من الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لدراسة نزاعات العمل وإيجاد الحلول لها هذا التكوين يختم بشهادة.

- التكوين في إطار العمل: إنه تكوين جد مختلف عن التكوين الأكاديمي، يهدف إلى خلق شروط تمهين تسمح للفرد بتحصيل معارف وكفاءات تلي متطلبات حقيقية وعملية بوظيفته .

3. . . TALBOT و ELLIS يكشفان عن التصنيف التالي:

هذان المؤلفان يميزان في مسألة التكوين بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة:

منذ القدم كان يعتبر التكوين امتدادا لعملية التعليم، فالتدريب كان بالصناعة ومؤسسات التكوين أمرا ضروريا يجري خارج المؤسسة لكن الانشغال الأساسي يتصل بالبحث أساسا في توفير وقت فراغ لإجراء التكوين خارج المؤسسة.

لكن باستثناء بعض الحالات الخاصة (مثل: نقص المعارف) فإن اللجوء إلى التكوين خارج إطار العمل ليس بالضرورة مقبولا

هذا التغيير في التوجه يترجم تغيرا في مفهوم التكوين، والذي يُحدِّد كمر ضروري للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة بصفة شاملة عكس ما كان في السابق.

هذا التغيير هو نتيجة للتطور الذي تشهده طبيعة المشاكل والذي يفرض على التكوين أخذه بعين الاعتبار وهذا يفرض تمييزا واضحا بين المشاكل التقليدية والمشاكل الجديدة التي يفرضها المستقبل، كما سنرى لاحقا.

(أ) فهم التكوين من زاوية المشاكل التقليدية :

منذ القدم كنا ننتظر من التكوين أن يقدم إجابة عن أربعة أنواع رئيسية من المشاكل: نقص المعارف . الإعداد للترقية . التكيف مع هياكل جديدة بالمؤسسة . مردود غير كاف .

• سد النقص بالمعارف:

إن الوضعية الكلاسيكية تتميز بالتكفل بمسألة نقص المعارف، لهذا تستجد بالطرق التعليمية التقليدية لأنها تساعد على تنظيم التكوين خارج إطار العمل غير أنه رغم الأهمية الدائمة لمثل هذه الطرق لا يجب أن تنقيد بصفة مفرطة بالنظرة التقليدية للتكوين والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل أخرى

• إعداد المستخدمين للترقية:

إن هذا النوع من التكوين يظل من الأهداف الأساسية للمؤسسة فهو يستجيب أولا لنقص بالمعارف، إذ يبدو لنا أن التجربة المهنية عامل مهم في هذا المجال فنبحث إذا في تغيير بعض المفاهيم التقليدية على سبيل المثال: أساليب التنقل بين الوظائف.

• تكييف القدرات والسلوكيات عند العمال بالهياكل الجديدة بالمؤسسة:

إن التغييرات بالمؤسسة تمثل منذ مدة الانشغال الدائم لمسؤولي التكوين بها . فالعديد من الكتاب يعتبرون أن عمليات إعادة التنظيم، والتكوين جد مترابطة لكن يبدو أننا منشغلون أكثر بالبحث من خلال التكوين على الاستجابة إلى نتائج هذه التغييرات لا للتأثير عليها

بعبارة أخرى، منذ مدة كنا نفصل بين التغييرات بهياكل المؤسسة والتغييرات عند الأفراد وهذا يفقد فعالية جهود التكوين.

• تحسين المردود الفردي:

إن التكوين يجب أن يساهم في تحسين القدرات والمعارف والمهارات تماشياً مع المسؤوليات الفردية.

فهي أساساً عملية رسكلة لكن مسؤولو التكوين في هذا الإطار لم يهتموا كثيراً بالعمل على تكييف الأفراد مع وضعيات واقعية تطورت إلى مستوى يفوق مهاراتهم.

لهذا فالتكوين الذي يتصدى إلى المشاكل التي يطرحها التغيير بالهياكل أهم بلا شك من التكوين الذي يسعى فقط إلى تكييف الأفراد مع مؤسسة حديثة

فعلى مسؤول التكوين أن يقوم بتحليل جدي للمشاكل التنظيمية بالمؤسسة، عوض السعي إلى وضع تكوين روتيني محض يتناسب مع مشاكل تقليدية.

(ب) مفهوم التكوين من زاوية المشاكل الجديدة:

إذا ظلت تقنيات التكوين هي نفسها لم تتغير، فالأمر يختلف مع الأهداف الجديدة التي تفرضها المتطلبات الجديدة التي يجب التكفل بها بعبارة أخرى، يجب الاعتماد دائما على التكوين كأداة لحل مشاكل جد معقدة مع الأخذ بعين الاعتبار في الوقت نفسه فعالية المؤسسة وفعالية الأفراد.

• تكامل جهود الإدارة، مسألة تهم كثيرا المسؤولين:

إن الكثير من ممارسات الإدارة والهياكل التنظيمية على الخصوص لا تشجع الاستعمال الفعال للموارد البشرية، ولا تهتم بالتوظيف الجيد للمجهودات في هذا الإطار يفرض التكوين تغييرا عميقا في وجهات النظر .

• إبراز الأهداف الفردية والعلاقات التي تربطها بأهداف الإدارة:

إنه مشكل تنظيمي جديد، يرتبط بشكل مباشر بمسألة تعميق التدريب والتوجيه الذي يراد للفوج .

• تطوير أساليب جديدة في التفكير :

يهدف إلى معارضة نوع من التكوين يميل إلى حفظ المعارف ويهدف إلى رفض أساليب جديدة في التفكير ومواقف جديدة

فالتكوين يجب أن يبتعد عن التصورات المألوفة ويُفضّل أن توجّه جهود التكوين إلى تقنيات تؤثر على المشاكل الأساسية للإدارة والمؤسسة .

مثل هذا التصور يغير كليا نقطة البداية لدى مسؤولي التكوين، فالتكوين لم يعد تعليما بمجال الصناعة، إنما يستخدم تقنيات بيداغوجية، لكن مهارته الحقيقية تظهر في تطبيقها بالمؤسسة وأخيرا، لا بد من التنكير أن الأهداف التي يسعى إليها التكوين عديدة، ولا تقتصر على مسألة الترقية و التي تعتبر من نتائج هذا التكوين .

(ج) فوائد (مزايا) التكوين بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد

1. فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة

❖ حسب WERTHER-DAVIS & GOSSELIN ,

هذه الفوائد كثيرة يمكن تحديدها كما يلي:

• يعمل على ترقية المظاهر والمواقف التي تساعد على تحقيق المكاسب.

- يعمل على تحسين المعارف والمهارات الضرورية للعمل، على كل المستويات بالمؤسسة
 - تحسين الجو التنظيمي
 - يساعد أكثر الأفراد على التعرف على أهداف المؤسسة .
 - يساعد على خلق صورة حسنة عن المؤسسة
 - يشجع على الأصالة والانفتاح والثقة بالنفس .
 - يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم .
 - يساعد على التطور التنظيمي.
 - يعمل على تحصيل المعارف .
 - يساعد على إعداد قنوات التنفيذ والطرق.
 - يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
 - تساعد على إنتاج المعلومات الضرورية للمستقبل بكل قطاعات المؤسسة
 - يحتمنُ فعالية المؤسسة في اتخاذ القرار وحل المشاكل .
 - يسهل تطور الأفراد المرتبط بالترقية الداخلية.
 - يسهل تطوير مهارات القيادة، يعمل على التحفيز، الصدق، وتحسين المواقف وعدة مميزات يتصف بها الأفراد والمسيريون ذوي الفعالية.
 - يحسن من المردودية، والنوعية بالعمل .
 - يساعد على مراقبة المصاريف في عدة قطاعات، كقطاع الإنتاج، الموارد البشرية الإدارة.
 - يتمي روح المسؤولية إزاء المؤسسة مما يفرض تكوين الفرد ليكون مؤهلا وله إطلاع جيد
 - يحسن العلاقات بين أرباب العمل والعمال
 - يقضي على التصرفات السيئة كإخفاء لوازم العمل
 - يخلق جو يساعد على النمو والاتصال.
 - يساعد المستخدمين على التكيف مع المتغيرات .
 - يسهل في معالجة النزاعات و هذا يسمح بالوقاية من القلق والكثير من الضغوطات
2. فوائد التكوين بالنسبة للفرد:

إن التكوين في نظر الفرد له منافع كثيرة منها:

- يساعد الفرد على اتخاذ أفضل القرارات وحل المشاكل بكل فعالية.
- بفضل التكوين والتطور تكون العوامل المحفزة على الاستكشاف والنجاح، والنمو، والمسؤولية، والإقدام ذاتية وعملية.
- يشجع على تطور الشخصية والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التعامل مع القلق والضعف، والإحباطات والنزاعات.
- يزود بالمعلومات التي تساعد على تحسين معرفة عوامل القيادة، والمهارات والمواقف.
- ينمي الشعور بالافتتاح بالعمل، والإحساس باعتراف الغير به.
- يسمح بالتطور اتجاه تحقيق الأهداف الشخصية بتحسين مهارات التفاعل .
- يعمل على تلبية الحاجات الشخصية للأفراد المتكويين وللمكويين.
- يمنح للمكويين إمكانيات تنمية شخصيته والتحكم في مستقبله .
- يعمل على تنمية الشعور بالنمو عن طريق التدريب المهني .
- يساعد الفرد على تطوير مهاراته في التواصل كتابيا وشفويا سواء كانت التمارين كتابية أم شفوية .
- يساعد على القضاء على التخوف من المهام الجديدة .

3. فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد :

إن فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد داخل الأفرج وخارج الأفرج عديدة، نذكر منها:

- تحسين الاتصال بين الأفرج والأفراد .
- تسهيل توجيه العمال الجدد الذين تم تعيينهم أو تمت ترقيةهم.
- الإعلام ببرامج تفرض العدالة في العمل والمساواة في الحظوظ.
- توفير الإعلام حول القوانين واللوائح الحكومية وحول السياسات الإدارية .
- تحسين المهارات .
- ضمان قابلية تطبيق السياسات التنظيمية والقوانين والإجراءات .
- تحسين الجو التنظيمي.

- تطوير الترابط والانسجام بالأفواج .
- خلق جو مناسب للتدريب المهني، والنمو والتنسيق .
- جعل المؤسسة مكان العمل الجيد والعيش .

(د) أسباب أخرى تشهد لصالح التكوين:

بالنسبة إلى M.J.TESSIN من الضروري القيام بالتكوين خاصة للأسباب التالية:

- التكوين يرفع من مستوى الإحساس بالأمان في العمل: فالأمن بالعمل لازال من أهم انشغالات الإنسان، حيث يتحسن أداء المعدات، تتطور التقنيات، وتتخذ الإجراءات بشكل جيد . لكن إذا لم تأخذ المؤسسة حذرهما يجد العامل نفسه قد تجاوزته الأحداث غير قادر على مواجهة متطلبات منصب عمله .

بالفعل، حيث ستكون مظاهر نشاطه بعيدة عن سمات المنصب الذي يشغله، هذه الوضعية شائعة اليوم بالدول الصناعية حيث الإبداعات سريعة، حيث نلاحظ أن في هذه المجتمعات أحد العوامل المباشرة في مسألة البطالة يتمثل في أن العامل كثيرا ما يجد نفسه مهمشا، لكن إذا كان متكونا، أو اتخذ المبادرة في أن يقوم بتكوين في الوقت المناسب، يستطيع أن يستمر في القيام بمسؤوليات المنصب الذي كلف به مدة طويلة فهنا النتيجة الفورية للتكوين تتمثل في دعم الإلتقان عند العامل .

- يسمح التكوين كذلك بتحصيل المعارف الجديدة بمختلف المجالات: ك مجال التسيير، والمجال الاقتصادي، ومجال العلاقات الإنسانية بمناصب القيادة... الخ.

في نفس الإطار، ظهور الإعلام الآلي، أحدث إرباكا بميدان العمل لدى بعض العمال، وغير من مهام البعض.

- سبب آخر، يتمثل في أن التكوين يهدف إلى الترقية، سواء داخل صنف مهني، أو من صنف إلى آخر. بعبارة أخرى، هذه الترقية تتم في نفس المصلحة أو القطاع أو بشغل منصب مختلف.

الخاتمة:

رأينا أن من بين مختلف التصنيفات في مجال التكوين، تلك الخاصة بالتفوقية، أي تتميز بالتفوق بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة .

هذا التمييز يُمكنُ فعلا من ترجمة تغير محسوس في مفهوم التكوين كنتيجة لتطور طبيعة المشاكل نفسها

فمنذ زمن طويل كان ينظر إلى التكوين كنشاط يتم خارج المؤسسة هدفه أساسا حل أربعة أصناف من المشاكل: . نقص المعارف . التحضير للترقية . التكيف مع هياكل تنظيمية جديدة . مردود غير كاف . غير أن الأهداف الجديدة التي برزت طرحت متطلبات جديدة ويصبح التكوين إذا وسيلة لحل مشاكل أكثر تعقيدا، مثل : . ضرورة إدماج مجهودات الإدارة . ضرورة إظهار العلاقات التي تربط بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة أو كذلك . ضرورة ضمان تطوير أساليب التفكير الجديدة . وبالتالي يبتعد التكوين عن المفاهيم التقليدية ويوجه مجهوده نحو البحث في التقنيات الملائمة لحل المشاكل الجديدة بالإدارة وبالمؤسسة.

Bibliographie:

- Ch. VINCENT « La formation, relais de la stratégie » les Editions d'Organisation Paris 1990
- J.R TALBOT-C. D. ELLIS « La formation dans l'entreprise » Entreprise Moderne d'Édition Paris 1982
- L. BELANGER – A. PETIT- J.L BERGERON “Gestion des ressources humaines:une approche globale et intégrée” Gaetan Morin éditeur- Montréal Canada 1981
- Lakhdar SEKIOU et Louise BLONDIN « Gestion du personnel » Les Editions d'Organisation (collection Gestion) Paris 1986
- M.J.TESSIN, "Once Again, why Training", Training , (février 1978).
- Mc GRAW-HILL 2^éédit Editeurs Montréal 1992
- Ph. SUET “Choisir et former des hommes” éd. Chotard et Associés Paris 1971
- Raymond VATIER “ Développement de l'entreprise et promotion des hommes” Entreprise Moderne d'Édition (EMI) –4^éédit 1985 Paris –
- WERTHER-K.DAVIS-H. Lee GOSSELIN « La gestion des ressources humaines »